



## The effect of diversity management on teachers' organizational identification and turnover intention

## Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi

Mehmet Kurtulmuş<sup>1</sup>  
Hüseyin Karabıyık<sup>2</sup>

### Abstract

The purpose of this research is to determine whether diversity management predicts teachers' organizational identification and turnover intention level or not. The research carried out with survey model. 326 teachers who are in charge at official high schools in Diyarbakır in 2014-2015 school year constituted the sample of the study. The data of research were collected with diversity management, organizational identification and turnover intention scales. In the research, it was understood that teachers' perceptions regarding diversity management and their organizational identification levels didn't differ significantly but their turnover intention levels differed significantly according to gender variable. That teachers' perceptions concerning diversity management and their organizational identification and turnover intention levels didn't differ significantly according to union membership variable was understood. Besides, that diversity management variable predicted organizational identification and turnover intention variables significantly was seen.

**Keywords:** Diversity, diversity management, organizational identification, turnover intention.

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

### Özet

Bu araştırmanın amacı, farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti düzeyini yordayıp yordamadığını belirlemektir. Araştırma tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini 2014-2015 eğitim öğretim yılında Diyarbakır İli resmi liselerde görevli 326 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri farklılıkların yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ile toplanmıştır. Araştırmada, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı; ancak, işten ayrılma niyeti düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Sendika üyeliği değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır. Ayrıca, farklılıkların yönetimi değişkeninin örgütsel özdeşleşme değişkeni ile işten ayrılma niyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Farklılık, farklılık yönetimi, örgütsel özdeşleşme, işten ayrılma niyeti.

<sup>1</sup> Asst. Prof., Harran University, Faculty of Education, Educational Sciences Department, Şanlıurfa, TURKEY, [kurtulmus2012@gmail.com](mailto:kurtulmus2012@gmail.com)

<sup>2</sup> Res. Asst., Dicle University, Faculty of Education, Educational Sciences Department, Diyarbakır, TURKEY, [hsynkrbyk@gmail.com](mailto:hsynkrbyk@gmail.com)

## 1. Giriş

Günümüz toplumunda ve kurumlarında bireysel, sosyal, kültürel başta olmak üzere birçok farklılığın önemli ölçüde kendini hissettiren bir olgu olduğu görülmektedir. Farklılık olgusu bir birinden farklı, kar getiren ya da getirmeyen birçok kurumu etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, Leicht-Scholten, Weheliye ve Wolfram (2009: 447) demografik değişimler, küreselleşme, iş gücü farklılıkları, bireyselleşme gibi birçok etkenin üniversiteleri, eğitim kurumlarını da etkilediğini belirtmektedir. Dolayısıyla, eğitim kurumlarının da aynı olguyu, farklılığı barındırdıklarını söylemek mümkündür (Lumby ve Coleman, 2007). Yönetici, öğretmen ve öğrenci gibi insan kaynaklarını bünyesinde barındıran okulların kaçınılmaz bir şekilde farklılıklarla karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Bu durum, eğitim örgütlerinde farklılıkların yönetiminin başarılı bir şekilde işler olmasını zorunlu kılmaktadır (Memduhoğlu, 2007). Farklı özelliklere sahip çalışanların bir arada çalışmasının diğer alanlarda olduğu gibi eğitimde de önemli olduğu ve bu nedenle, başarılı bir şekilde çalışanların yönetilmesi gerekliliği açıktır (Balay ve Sağlam, 2004: 33). Bunların yanı sıra eşitlik ve kaliteli-başarılı eğitim sürecinin bir bileşeni olarak da farklılıkların yönetiminin önemli olduğu söylenebilir (Ngema, 2009: 10). Ayrıca, kapsayıcı toplum modeli ortaya koymayı amaçlayan eğitim örgütlerinin farklılıkların yönetimini daha fazla dikkate almaları gerektiğine dikkat çekilmektedir (Morrison, Lumby ve Sood, 2006: 290).

Farklılıklar örgütlerin önemli bir ögesi olan çalışanları ve nihayetinde örgütü farklı açılardan etkileyebilmektedir. Örgütler farklılıkları doğru bir şekilde değerlendirdikleri ve yönettikleri ölçüde çok şey kazanabilirler (Griffin ve Moorhead, 2010). İlgili alanda, farklılıkların bireyleri ve örgütleri önemli ölçüde etkileme potansiyeli olduğu tartışılmaktadır (Cox ve Blake, 1991; Thomas, 1990; Griffin ve Moorhead, 2010; Aksu, 2008; Balyer ve Gündüz, 2010; Gilbert ve Ivanchevich, 2001; Foxman ve Easterling, 1999; Reichenberg, 2001; Saxena, 2014).

Farklılıklar etkili bir şekilde yönetilirse çalışanlar daha istekli çalışırlar ve bu durumda örgütün başarı potansiyelinin artmasına katkı yapar (Richard, 2000; Reichenberg, 2001; Cox & Blake, 1991; Mamman, 1996). Bu katkılar, faydalar artan karlılığı içerse bile ekonomik ölçütlerin ötesine geçerek öğrenmeyi, yaratıcılığı, esnekliği, kurumsal ve bireysel gelişimi/büyümeyi ve piyasadaki değişikliklere çabuk ve başarılı bir şekilde kurumun uyumunu kapsayabilmektedir (Thomas ve Ely, 1996: 80). Aynı zamanda, farklılık işyerinde yanlış anlamaların şüphenin ve uzlaşmazlığın nedeni de olabilir. Bu durum da işe gelmemenin, düşük kaliteli işin, düşük moralin ve yarışmacılığın azalmasını doğurur (Bassett-Jones, 2005). İşgücü farklılığının çokkültürlü yerel ve yabancı müşterilerin hassasiyetleri ile başa çıkma gibi bir avantajı olduğu da söylenebilir. Bunun yanında, diğer avantajları artan müşteri tatmini, pazar payını elde tutmak ve artırmak ve en iyi çalışanları şirkete çekebilme olarak sıralanabilir (Bhadury, Mighty ve Damar, 2000: 144). Bununla birlikte, pek çok araştırmacının farklılıkların yeni fikir ve alternatif çözümler üretme, müşterilere daha iyi hizmet sunabilme, örgütsel üretkenliği ve etkililiği artırma, problem çözme, inovasyon, örgütsel performans gibi birçok alanda örgütlere önemli katkılar sağlayabileceğini tartıştıkları görülmektedir (Mannix ve Neal, 2005; Pitcher ve Smith, 2000; Griffin ve Moorhead, 2010; Reichenberg, 2001; Foxman ve Easterling, 1999; Gilbert, Stead ve Ivancevich, 2001).

Farklılık çağdaş örgüt yönetimi için ana konulardan biridir. Bu itibarla, kamu ya da diğer birçok örgütte artmış olan farklılık yönetimi daha büyük ilgiyi hak etmektedir (Choi ve Rainey, 2010: 109). Küreselleşmenin artmasıyla birlikte, farklılıkların yönetiminin önemli hale geldiği görülmektedir (Magoshi ve Chang, 2009: 31). Örgütlerde günden güne artarak varlığını hissettiren işgören farklılıklarının örgüte katkı sağlayıcı bir unsur hale gelmesini sağlamak amacıyla örgütlerin farklılıkları dikkate aldıkları ve böylece farklılıkların yönetimi yaklaşımını benimsedikleri söylenebilir. Cole ve Salimath'e (2013: 151) göre, işyerlerinde artan demografik farklılığa karşılık olacak şekilde birçok toplumda farklılığı desteklemek ve dahil etmek için informal normlar, uygulamalar, etik rehberden formal kurallar, yasalar gibi önemli/ciddi formal ve informal mekanizmalar

geliştirilmektedir. Geliştirilen bu mekanizmaların farklılıkların örgüt için katkı sağlayıcı bir unsur hale gelmesinde önemli katkılarının olduğu söylenebilir.

Örgütlerde farklılıklar yönetilmezse örgütün amaçlarını engelleyici (Mazur, 2010: 5) ya da örgütün işleyişine zarar verebilecek bir takım sorunlara neden olabileceğini söylemek mümkündür. Örgütlerdeki benzersizlikler belli bir fıkre meyil ve yerleşik tiplerin daha çok bulunmasına yol açabilmekte ve bu da, özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında problem oluşturabilmektedir (Northcraft et al., 1995 Aktaran: Hsiao, Auld ve Ma, 2015). Bununla birlikte, örgütlerde üretkenliğin engellenmesi, çatışmaların ortaya çıkması, iletişimde eksikliklerin görülmesi, verimlilik kaybı, üretkenliğin azalması, moralde düşüş, iş yerinde huzursuzluk, yetenekli elemanları kaybetme gibi birçok sorun da sıralanabilir (Hubbard, 2004; Griffin ve Moorhead, 2010; Balyer ve Gündüz, 2010).

Farklılıkların yönetiminin hem örgütsel hem de bireysel olmak üzere birçok değişkenle ilişkili olduğu noktasında görüş birliğinin olduğu anlaşılmaktadır. İlgili alanda farklılıkların yönetiminin örgütsel performans, iş hacmi, örgütsel aidiyet, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi birçok örgütsel çıktılarla bağlantılı olabileceği tartışılmakta ve araştırılmaktadır (Reichenberg, 2001; Aksu, 2008; Pitts, 2009; Balyer ve Gündüz, 2010; Kurtulmuş, 2014, Memduhoğlu, 2007; Gilbert ve Ivanchevich, 2001; Choi ve Rainey, 2010). Alanyazın kapsamında, araştırmacıların örgütsel performans, işgören memnuniyeti, örgütsel bağlılık gibi çıktılar üzerinde farklılıkların olumlu olumsuz etkilerini incelemeye başladıkları görülmektedir. Bu bağlamda, işletme örgütlerinde gerçekleştirilen araştırmalarda farklılıkların yönetiminin örgütsel performans (Choi ve Rainey, 2010; Pitts, 2009), iş memnuniyeti (Pitts, 2009), örgütsel bağlılık (Magoshi ve Chang, 2009) değişkenleri üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen araştırmalarda da farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık (Yılmaz ve Kurşun, 2013; Kurtulmuş, 2014) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Kurtulmuş, 2014) ile ilişkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, farklılıkların yönetimini etkileyen değişkenlere yönelik araştırmaların da (Balay, Kaya ve Geçdoğan-Yılmaz, 2014) yapıldığı görülmektedir.

Farklı iş güçlerini cesaretlendirmek ve farklılık yönetimini uygulamak daha yüksek mesleki tatmine ve daha düşük seviyede işten ayrılma niyetine (eğilimine) öncülük edebilmektedir (Choi ve Dickson, 2009 Aktaran: Hsiao, Auld ve Ma, 2015). Paré ve Tremblay (2007) insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel adalet değişkenlerinin çalışanların işten ayrılma niyeti anlamlı bir şekilde etkilediğini ortaya koymuştur.

Farklılık yönetiminin tam anlaşılabilmesi için onun kurumsal vazife haline getirildiği görülmektedir (Cole ve Salimath, 2013: 152). Etkili bir şekilde farklılıkları yönetebilmek için farklılıkların örgütleri nasıl etkilediğini anlamak gerekmektedir (Jackson ve Joshi, 2004: 694). Bu doğrultuda, farklılıkların örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin araştırılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Örgütsel özdeşleşmenin ve işten ayrılma niyetinin bireyi çok yönlü etkileyebilecek önemli değişkenlerden olduğu söylenebilir. Zira araştırmalar incelendiğinde, örgütsel özdeşleşme örgütsel bağlılık, işe karşı tutum, örgütsel destek, iş doyumu, güçlü ilişki ve ekstra rol davranışları ile pozitif; örgütten ayrılma niyet ile negatif ilişkilidir (Jones ve Volpe, 2010; van Knippenberg ve van Schie, 2000; O'Reily ve Chatman, 1986; Sluss, Klimchak ve Holmes, 2008). Ayrıca, örgütleriyle özdeşleşen çalışanlar, kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelecek ve örgüt yararına gönüllü olarak daha fazla çaba sarf edeceklerdir (Boen ve diğerleri, 2006 Aktaran: Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011: 91). Birey içinse, yüksek miktarda özdeşleşme daha fazla iş doyumuna, daha yüksek güdülenmeye ve daha yüksek seviyede fiziksel ve duygusal iyiliğe sebebiyet verebilmektedir (Van Dick, Wagner, Stellmache, Christ ve Tislington, 2005: 192). Kendilerini kurumlarıyla özdeşleştiren öğretmenler, kurumlarının ilerlemesi için daha fazla emek harcayacak, kurumlarının karşılaştıkları

sorunları kendi sorunları gibi benimseyecek ve çözüm için çaba sarf edeceklerdir (Yıldız, 2013: 255). Bununla birlikte, özdeşleşme gerilimleri de azaltabilir (Miller, Allen, Casey ve Johnson, 2000).

İşten ayrılma niyetinin hem çalışan hem de örgütler için önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Çalışanların işten ayrılmaları şirketlere dolaylı yüksek bir masraf çıkarır, verimli, etkili müşteri hizmetlerine engel olur ve yarışmacılığın altını kazar (Hsiao, Auld ve Ma, 2015: 104). Hususiyle, okul idaresinin yeteri derecede olmayan desteği, öğrenci disiplin sorunları, okul kararlarında asgari düzeyde kalan fakülte katkısı ve daha küçük bir çapta ise düşük maaşlar gibi nedenlerin hepsi öğretmenlerin ve okulların karakterlerinin kontrolünden sonra daha yüksek oranlarda işten ayrılmalarla ilişkilendirilmektedir (Ingersoll, 2001: 501). Öğretmenlerin işten ayrılmalarının darbesi yıkıcı olabilir; çünkü öğretmenlerin işten ayrılmaları öğrencilerin düşük kalitede eğitim almaları gibi ciddi eğitim sorunlarıyla birlikte değerlendirilmektedir (Levy, Fields, & Jablonski, 2006 Aktaran: Liu ve Onwuegbuzie, 2012).

Türkiye'deki eğitim kurumlarında farklılıkların yönetimine yönelik ilk çalışmanın (Balay ve Sağlam, 2004) yakın bir süre önce gerçekleştirildiği dikkate alınırsa, özellikle eğitim örgütleri açısından konunun yeni olduğu söylenebilir. Literatürde, son on yıldan itibaren okullarda farklılıkların yönetimine ilişkin araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Balyer ve Gündüz, 2010; Çetin, 2009; Memduhoğlu, 2007). Ancak, bu araştırmaların sadece farklılıkların yönetimine odaklandıkları, farklılıkların yönetimini demografik değişkenlere göre incelemeye yöneldikleri anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, son birkaç yılda farklılıkların yönetiminin gerek örgütsel gerekse bireysel çıktılarla ilişkisine yönelik araştırmaların yapıldığı da görülmektedir (Kurşun ve Yılmaz, 2013; Kurtulmuş, 2014); fakat bu araştırmaların yeterli bir düzeyde olduğunu söylemek zordur. Bu nedenle, ilgili araştırmanın farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetlerine etkisini inceleyerek alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 1.1. Farklılıkların yönetimi

Farklılık milliyet, ırk, cinsiyet, yaş ve fiziksel ve zihni zorlukları olan ya da olmayanlar arasındaki farklılıkları belirtir (Richard, 2000). Farklılık kavramının eğitim düzeyi, yaşantı, iş deneyimi, sosyo ekonomik geçmiş- durum, gelir, din, inanış, engelli olma, kişilik ve medeni durum gibi değişkenler için sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Hicks-Clarke ve Iles, 2000; Griffin ve Moorhead, 2010; Thomas ve Ely, 1996; Magoshi ve Chang, 2009; Lopez, 2008; Rijamampianina ve Carmichael, 2005; Williams ve O'Reilly, 1998; Esty, Griffin ve Hirsh, 1995). Kapsamlı bir şekilde farklılık kavramı örgütsel amaçlara ulaşmada başvuru benzerlikler ve farklılıklar tarafından karakterize edilen toplu karışım olarak görülebilir (Hubbard, 2004; Thomas, 1999).

Farklılık yönetimi, işgücünün kadınlarla ve değişik kültürel arkaplana sahip bireylerle iş tuttuğunda tecrübe ettiği değişime odaklanmış hareket tarzlarının bir kümesidir (Villamil, 2007: 21). Farklılıkların yönetimi farklı bir grubun halka, topluma ve örgüte kattığı çeşitli yetenek ve kapasiteleri özgür bırakarak devam eden bir süreçtir (Betances, 1992 Aktaran: Rosado, 2006: 4). Farklılıkların yönetimi planlamaya, organize etmeye, yöneltmeye ve örgütsel performansa bir ölçüde artı katan farklılıkları destekleyen, farklılıkları kontrol etmekten ziyade farklılık ve benzerliklere değer veren sürdürülebilir bir süreci içerir (Hubbard, 2004; Thomas, 1990; Maldonado, Dreachslin, Dansky, Souza ve Gatto, 2002; Negma, 2009). Farklılıkların yönetimi, farklı kişilerin katkısını işe yarar hale getirmek için yönetilen örgütsel eylemin bir sonucu olarak tanımlanabilir (Visagie ve Linde, 2010: 382).

Farklılıkların yönetimi, adil biçimde fark edilme ve potansiyellerin geliştirilmesi için bütün çalışanların güçlendirilmesini, işe katılmasını ve cesaretlendirilmesini içerir (Diversity Annual Report, 2000). Keil ve diğerlerine (2007: 6) göre farklılıkların yönetimi, bir kuruluşun içinde belirli farklılıkları ve benzerlikleri kabul edip kullanmayı içeren, geleceğe odaklanmış, değer yön verdiği,



stratejik, iletişime dayalı, şirket için katma değer yaratan bir yönetim sürecinin etkin ve bilinçli şekilde geliştirilmesidir. Farklılıkların yönetimi, örgüt üyelerinin farklı özelliklerini örgüt için yükümlülüklerden çok değerlere dönüştürmeyi tavsiye eder (Knouse, 2008: 6). Farklılıkların yönetimi, grupların kendi özelliklerini koruyacağını, örgüt tarafından şekillendirilirken aynı zamanda onların da örgütü etkileyeceğini, müşterilerle bağları güçlendirirken, katılımı artıran bir ortak değerler bütününe ulaşacağını öngörür (Schermerhon ve diğerleri 2000 Aktaran: Balay ve Sağlam, 2004).

## 1.2. Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme, birey bir davranış birinden ya da bir gruptan uyarladığında ortaya çıkar. Çünkü bu davranış tatmin edici bir şekilde bireyi diğer birey ya da grupla tanımlamayla ilişkilidir (Kelman, 1961). Hall, Schneider ve Nygren (1970) örgütsel özdeşleşmeyi kurum ve bireyin hedeflerinin artan bir şekilde iç içe geçmesi ve uyumlu olması olarak tanımlamaktadır (Villamil, 2007). Örgütsel özdeşleşme, kurumun başarısı ve başarısızlıklarını kendi eksikliği ve başarısızlığı gibi görme, kurumla bir olma algısı (duygusu) içinde olma olarak tanımlanır (Male ve Ashforth, 1992: 103). Örgütsel özdeşleşme hizmet alıcıların değerlerini ve amaçlarını kuruma bağlayan ve alıcılara kendilerinin kurumdaki görevlerinin belirsizliğini azaltıcı bir ortam sağlayan iletilerden ortaya çıkmaktadır (Miller, Allen, Casey ve Johnson, 2000: 628). Örgütsel özdeşleşme, üyelerin kurumun tanımlayıcı karakter özelliklerine kendi tanımlayıcı karakter özelliklerini uyarlamalarının bir tür psikolojik eklemlenme şeklidir (Dutton, Dukerich ve Harquail, 1994: 242). Sammara ve Biggiero (2001) ise örgütsel özdeşleşmenin bilişsel ve psikolojik mekanizmalardan oluştuğunu ifade etmişlerdir. Buna göre, bireyin algıladığı bireysel kimliği kendini gerçekleştirme aracılığı ile özdeşleşmenin psikolojik çerçevesini, bireyin algıladığı grup kimliği ise kategorizasyon aracılığı ile özdeşleşmenin bilişsel mekanizmasını oluşturmaktadır (Yıldız, 2013).

Burke'ye (1969) göre maddi, idealist ve şekli olmak üzere üç çeşit özdeşleşme görülmektedir. Maddi özdeşleşme kullanılan ortak maddi araç ve gereçlerle ortaya çıkar. İdealist özdeşleşme ise paylaşılan fikirler, hisler, değerler, ve dini ya da politik gibi bakış açılarından ortaya çıkar. Şekli özdeşleşme ise katılımcı tarafların uzlaş, çerçeve ya da bir etkinliğin birlikte yürütülmesinde ortaya çıkar (Villamil, 2007).

## 1.3. İşten Ayrılma Niyeti

Niyet, saf arzudan başlayıp ciddi düşüncelere, karar almaya ve hareket planı tasarlamaya uzanan bazı faaliyetleri gerçekleştirmek için ilerleyen bir kararlılık olarak tarif edilir (Takase, 2010: 7). İşten ayrılma niyeti, çalışanların gerek örgütsel gerekse bireysel nedenlerden kaynaklı olarak işten ayrılmaya karar vermesidir. Bu karar eyleme dönüşmemiştir; ancak önemli ölçüde eyleme dönüşme aşamasındadır. Barlett (1990) işten ayrılma niyetini “işten/örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli bir karar veya niyet” olarak tanımlamaktadır (Polat ve Meydan, 2010). İşten ayrılma niyeti şuurlu ve dikkatlice düşünülmüş, tam bir istekle bir kurumdan ayrılma adına inatçılık olarak anlaşılır. Geri çekilme bilişsel dizisinin sonuncusu olarak tarif edilir. Ki bu kümeye işten çıkma ve alternatif bir iş bulma düşüncesi de dahildir (Tett & Meyer, 1993: 262). Öğretmenlik mesleği olarak incelendiğinde, öğretmenin öğretmenlik mesleğinden ayrılma konusunda istekliliğine denk gelir (Liu ve Onwuegbuzie, 2012: 161). Öğretmenlerin ayrılma niyeti çeşitli nedenlerden dolayı öğretmenin bilinçli, istekli ve kararlı bir şekilde işini bırakmaya yönelik meylini, niyetini yansıtan bireysel çıktı olarak tanımlanabilir.

#### 1.4. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın temel amacı, farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti düzeyini yordayıp yordamadığını belirlemektir. Bu temel amaç çerçevesinde aşağıdaki alt amaçlara cevap aranmıştır.

- 1- Cinsiyete göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti düzeyleri anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
- 2- Sendika üyeliğine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti algıları anlamlı bir şekilde farklılaşmakta mıdır?
- 3- Farklılıkların yönetimi değişkeni örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetini değişkenini anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın modeli

Araştırma tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir. Tarama modeli, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varma amacıyla evrenin tümünün ya da bir grup örneklem üzerinde yapılan düzenlemeleri içerir. (Karasar, 1995).

### 2.2. Örneklem

Araştırmanın örneklemi 2014-2015 eğitim öğretim yılında Diyarbakır İli resmi liselerde görevli 326 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem cinsiyete göre %41,5'inin erkek, %53,4'ünün kadın (%5,1 belirtilmemiş); yaş aralığına göre %27,5'inin 20-30, %49,6'sının 31-40 ve %18,5'inin 41 ve üzeri (%4,5 belirtmemiş) olarak dağıldığı görülmektedir.

### 2.3. Veri toplama araçları

*Farklılıkların Yönetimi Ölçeği:* Araştırmada Ergül ve Kurtulmuş (2014) tarafından farklılıkların yönetimine yönelik öğretmen algılarını incelemek amacıyla geliştirilen iki faktörlü ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık değeri .94 olarak bulunmuştur. Ergül ve Kurtulmuş (2014) farklılıkların yönetimi ölçeği için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) de yapmışlardır. Yapılan analiz doğrultusunda, ortaya çıkan uyum değerlerinin [SRMR=.04, NFI=.97, CFI=.98, RMSEA=.06 ve  $\chi^2/df = 2.33$ ] standart değerler aralığında olduğu görülmüştür. Bu araştırmada ölçek tek faktörlü kullanıldığı için ölçeğin geçerlik ve güvenirlik analizi yenilenmiştir. Farklılıkların yönetimi ölçeğinin mevcut araştırmada ortaya çıkan Cronbach Alpha iç tutarlılık değerinin .97 olduğu; ölçeğinin tek boyutta açıkladığı toplam varyansın %66,38 olduğu ve faktör yüklerinin .89 ile .64 arasında değiştiği görülmüştür. Bununla birlikte, doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına da bakılmış elde edilen uyum indeksi değerlerinin normal değer aralığında olduğu görülmüştür ( $\chi^2/df = 3,30$ ; RMSEA=.08; CFI=.95; GFI=.90).  $\chi^2/df$  değerinin beşten küçük olması modelin genel uyumunun kabul edilebilir olduğu sonucunu verir. RMSEA'nın sıfıra yakın olması gözlenen ve üretilen matrisler arasındaki minimum hatayı gösterir. CFI karşılaştırmalı uyum indeksidir ve indeksin bire yakın olması uyumun iyiliğine işaret eder. GFI model ile açıklanabilen varyans ve kovaryansın nispi miktarını gösteren mutlak uyum indeksidir. GFI 0 ile 1 arasında değer alır ve değerler.90 üzeri ise iyi uyum olduğunu gösterir (Meydan ve Şeşen, 2011). Ölçek maddesine örnek olarak "Bu okulda öğretmenlerin farklılıkları dikkate alınarak görevlendirme yapılır." ifadesi gösterilebilir.

**Örgütsel özdeşleşme ölçeği:** Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen, Türkiye’de farklı araştırmacılar tarafından (Tak ve Aydemir, 2004; Meydan ve Polat, 2013; Başar, 2010) kullanılan çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyini ölçmeyi amaçlayan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin asıl formunda Cronbach Alpha değeri .87’dir. Bu araştırmada, ölçeğe yönelik DFA analizi yapılmıştır. DFA sonucu ölçeğin uyum indeksleri incelendiğinde, ( $\chi^2=11,489$ ;  $df= 5$ ;  $\chi^2/df= 2,29$ ; RMSEA=.06; AGFI = .95; GFI= .98; CFI= .99) ölçeğin tek faktörlü olduğu ve ölçeğin faktör yük değerlerinin .56 ile .89 arasında değiştiği görülmüştür. Araştırmada, ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık değeri .88’dir. Maddelerin ayırt ediciliklerini belirlemek amacıyla madde-toplam puan korelasyonuna bakılmıştır. Bu doğrultuda, özdeşleşme ölçeği madde toplam korelasyonları incelenmiş olup madde toplam korelasyon değerlerinin .61 ile .74 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçek maddelerine “Çalıştığım okulun başarısını kendi başarıım gibi hissedirim.” ifadesi örnek olarak verilebilir.

**İşten ayrılma niyeti ölçeği:** Sheau-yuen Yeo’nun (2006) geliştirdiği ölçeğin maddelerinden uyarlanarak geliştirilen ölçek üç maddeden oluşmaktadır. Ölçek tek faktörden oluşmaktadır. Bu araştırmada, ölçeğe yönelik DFA analizi yapılmıştır. DFA sonucu ölçeğin uyum indeksleri incelendiğinde, ( $\chi^2=7,557$ ;  $df= 2$ ;  $\chi^2/df= 3,77$ ; RMSEA=.08; AGFI = .95; GFI= .98; CFI= .99) ölçeğin tek faktörlü olduğu ve ölçeğin faktör yük değerlerinin .88 ile .92 arasında değiştiği görülmüştür. Araştırmada ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı .92’dir. Ölçek likert tipinde 1’den (Hiç Katılmıyorum) 5’e kadar (Tamamen Katılıyorum) aralıklı olacak şekilde hazırlanmıştır. Maddelerin ayırt ediciliklerini belirlemek amacıyla madde-toplam puan korelasyonuna bakılmıştır. Bu doğrultuda, özdeşleşme ölçeği madde toplam korelasyonları incelenmiş olup madde toplam korelasyon değerlerinin .81 ile .86 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçek maddelerine “Bu işten ayrılmayı sıklıkla düşünüyorum.” ifadesi örnek olarak verilebilir.

## 2.4. Verilerin Analizi

Veriler t- testi ve regresyon teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Analize başlamadan önce ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılım sağlayıp sağlamadığına bakılmıştır. Normallik dağılımı için basıklık ve çarpıklık katsayıları dikkate alınmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerleri doğrultusunda, farklılıkların yönetimi ölçeği ( $C= -.23$ ;  $B= -1,04$ ), örgütsel özdeşleşme ölçeği ( $C= -.29$ ;  $B= -.74$ ) ve işten ayrılma niyeti ölçeği ( $C= 1,25$ ;  $B= ,38$ ) puanlarının normalden önemli sapma göstermediği söylenebilir. Her üç ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerinin  $\pm 2$  aralığında kalması nedeniyle verilerin tek değişkenli normal dağılım gösterdiği söylenebilir (Ak, 2008; Bayram, 2009). Bununla birlikte, bağımsız değişkenlerde yer alan örneklem sayısının 20’den büyük olduğu görülmektedir. Hem verilerin normal dağılması hem de her bir değişkendeki yeterli örneklem sayısının büyük olması t- testi varsayımlarının karşılandığını göstermektedir (Büyüköztürk, 2011).

Regresyon analizi için verilerin çok değişkenli normal dağılım varsayımlarını sağlayıp sağlamadığına bakılmıştır. Bunun için uç değerler, çok değişkenli normallik dağılımı ve doğrusallık incelenmiştir. Verilerin uç değere sahip olup olmadığına Mahalanobis uzaklığı ile bakılmıştır. Araştırmada bağımsız değişken sayısı bir olduğu için Mahalanobis uzaklık değeri 0.01 anlamlılık düzeyindeki kay kare tablo değeriyle (6,635) karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda, kay kare tablo değerinde belirtilen değerden (6,635) büyük olan on veri (95, 332, 74, 56, 107, 297, 199, 328, 97, 93) ölçekten çıkartılmıştır. Bu durumda, veri setinin uç değerlerden arınık olduğu söylenebilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014). Normallik dağılımı ve doğrusallığın belirlenmesinde ise Scatter Plot Matrix’ine bakılmıştır. Scatter Plot Matrix’inde her bir değişken çiftinin saçılma diyagramlarının elips şeklinde olduğu görülmüştür. Bu nedenle, hem normalliğin hem de doğrusallığın sağlandığı söylenebilir (Mertler ve Vannatta, 2005 Akt: Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2014: 29).

Araştırmada kullanılan farklılıkların yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ölçeğinin puanlamasında kullanılan değer aralıkları ve düzeyleri Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Ölçeklere ilişkin puan aralıkları ve anlamları

Puan aralıkları	Farklılıkların yönetimi	Örgütsel özdeşleşme	İşten ayrılma niyeti
1,00-1,80	Çok kötü	Çok düşük	Çok düşük
1,82-2,60	Kötü	Düşük	Düşük
2,61-3,40	Kısmen iyi	Kısmen yüksek	Kısmen yüksek
3,41-4,20	İyi	Yüksek	Yüksek
4,21-5,00	Çok iyi	Çok yüksek	Çok yüksek

### 3. Bulgular

**Cinsiyete göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin incelenmesine ilişkin bulgular**

Cinsiyete göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek amacıyla t- testi yapılmış olup sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Cinsiyete göre yapılan t- testi sonuçları

Ölçekler	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Farklılıkların yönetimi	Erkek	137	3,42	1,030	307	.971	.33
	Kadın	172	3,31	1,059			
Örgütsel özdeşleşme	Erkek	137	3,31	1,005	307	-.486	.62
	Kadın	172	3,37	1,076			
İşten Ayrılma niyeti	Erkek	137	2,05	1,283	307	2,09	.04
	Kadın	172	1,76	1,129			

$\bar{X}$  =Aritmetik ortalama

Tablo 2 incelendiğinde, cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı ( $p>.05$ ); ancak, işten ayrılma niyeti düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı anlaşılmaktadır ( $p<.05$ ). Cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşan işten ayrılma niyeti düzeyinin erkeklerde kadınlara nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Sendika üyeliğine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti algılarının incelenmesine ilişkin bulgular**

Sendika üyeliğine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti düzeyinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek amacıyla t- testi yapılmış olup sonuçlar Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Sendika üyeliğine göre yapılan t- testi sonuçları

Ölçekler	Sendika üyeliği	N	$\bar{X}$	ss	sd	t	p
Farklılıkların yönetimi	Var	168	3,31	1,044	288	-.604	.54
	Yok	122	3,39	1,066			
Örgütsel özdeşleşme	Var	168	3,25	1,033	288	-1,63	.10
	Yok	122	3,45	1,030			



İşten Ayrılma niyeti	Var	168	1,93	1,208	288	.34	.73
	Yok	122	1,88	1,231			

Tablo 3 incelendiğinde, sendika üyeliği değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı anlaşılmaktadır ( $p > .05$ ).

### Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistik Bulgular

Farklılıkların yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ölçeği verilerine ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma (Ss) değerlerinin yanısıra değişkenler arası korelasyon değerleri incelenmiş olup sonuçlar Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4:** Değişkenlere İlişkin Betimleyici İstatistik ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	$\bar{X}$	Ss	1	2	3
Farklılıkların yönetimi	3,36	105	-		
Örgütsel özdeşleşme	3,31	1,06	.48**	-	
İşten Ayrılma niyeti	1,90	1,19	-.31**	-.17**	-

\*\*P < 0,01

Tablo 4'te, değişkenlerin aritmetik ortalama değerlerinin en büyükten başlamak üzere farklılıkların yönetimi, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti şeklinde sıralandığı görülmektedir. Pearson korelasyon sonuçları incelendiğinde ise farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşme ile pozitif, işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişki gösterdiği anlaşılmaktadır.

### Farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşmeyi ve işten ayrılma niyetini yordamasına ilişkin bulgular

Farklılıkların yönetimi değişkeninin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti değişkenini yordamasına ilişkin yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5:** Değişkenlere İlişkin Yapılan Regresyon Analizi Sonuçları

Yordayan	Yordanan	$\beta$	p	R	D. R <sup>2</sup>
Farklılıkların yönetimi	Örgütsel özdeşleşme	.476	.00	.48	.22**
Farklılıkların yönetimi	İşten Ayrılma niyeti	-.306	.00	.31	.09**

\*\*P < 0,01 D. R<sup>2</sup>: Düzeltilmiş R<sup>2</sup>

Farklılıkların yönetimi değişkeninin örgütsel özdeşleşme (D. R<sup>2</sup> = .22; P < .01) değişkeni ile işten ayrılma niyeti (D. R<sup>2</sup> = .09; P < .01) değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı anlaşılmaktadır. Farklılıkların yönetimi değişkeninin örgütsel özdeşleşme puanlarındaki değişimin % 22'sini; işten ayrılma niyeti değişkeni puanlarındaki değişimin ise % 9'unu açıkladığını söylemek mümkündür.

## 4. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde, ilk olarak araştırma sonuçlarına değinilmiş, ikinci olarak ise bu sonuçlar üzerinden tartışma yapılmıştır.

#### 4.1. Sonuçlar

Araştırmada ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algıları ile örgütsel özdeşleşme düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ancak, öğretmenlerin işten ayrılma niyeti düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularından, farklılıkların yönetimi değişkenin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı anlaşılmaktadır.

#### 4.2. Tartışma

Araştırma sonuçları incelendiğinde ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı görülmüştür. Cinsiyet değişkenine göre öğretmenlerin farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının Memduhoğlu (2007), Aksu (2008) ve Kurtulmuş'un (2014) araştırmalarında da anlamlı bir şekilde değişmediği görülmektedir. Bununla birlikte, Karademir vd.'lerinin (2012) ile Balyer ve Gündüz'ün (2010) araştırmalarında cinsiyet değişkenine göre farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu araştırmanın sonucu, okul yönetiminin cinsiyet bağlamında ayrımcılık yapmadığını ve hem erkek hem de kadın öğretmenlerin farklılıklarına değer veren bir politika izlediklerini ortaya koyması bakımından önemlidir (Kurtulmuş, 2014).

Araştırmada ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, Özdemir (2010), Polat (2009), Erel Yetim (2010) ve Kalemci Tüzün (2006) araştırmasıyla örtüşürken, İşcan (2006) ve Akpınar (2014) araştırmasıyla örtüşmemektedir. Örgütsel özdeşleşme düzeylerinin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde değişmemesi hem kadın hem de erkekler öğretmenlerin kurumları ile benzer düzeyde uyum içerisinde olduklarını ve onların amaç ve değerleri ile okulun amaç ve değerlerinin örtüştüğü şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada ortaöğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin işten ayrılma niyetinin cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmüştür. Cinsiyete göre anlamlı bir şekilde farklılaşan işten ayrılma niyetinin erkeklerde kadınlara nazaran daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyete göre farklılıkların yönetiminin farklılaşmaması ile işten ayrılma niyetinin farklılaşması birlikte değerlendirildiğinde, erkek öğretmenlerin işten ayrılma niyetini etkileyen farklı unsurların olabilirliği ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni olarak, Türkiye'de iş ve iş olanakları bakımından erkeklerin kadınlara nazaran alternatif iş olanaklarına daha fazla sahip olması olabilir. Zira iş bulunabilirliği işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir (Lambert, Hogan ve Barton, 2001). Alternatif işlerin var olduğu algısı işten ayrılma ile olumlu ilişki içerisinde (Cotton ve Tuttle, 1986).

Araştırma sonuçlarından, farklılıkların yönetimi değişkenin örgütsel özdeşleşme değişkenini anlamlı bir şekilde yordadığı anlaşılmaktadır. Farklılıkların yönetimi değişkeninin örgütsel özdeşleşme algısının % 22'sini yordadığı görülmektedir. Farklılıkların hoş karşılandığı, kabul gördüğü ve farklılıklara yönelik en azından temel düzeyde saygının olduğu iş ortamlarında çalışanların örgütsel özdeşleşme algılarının önemli ölçüde etkileneceği söylenebilir. Bireyin bir kurumla özdeşleşmesi ve o kuruma çekim hissetmesi için bireyin farklılık yönetimi altında uzun süre bulunması önemli bir yol ve yöntemdir (Villamil, 2007).

Örgütsel özdeşleşme, örgütün amaç ve değerleriyle uyumu içerir (Buchanan, 1974: 533). Bu doğrultuda, işyerinde farklılıkları nedeniyle dışlanan, ötelenen çalışanların örgütün amaç ve

değerleriyle duygusal olarak bütünleşmesini beklemek iyimser bir yaklaşım olacaktır. Dolayısıyla, farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşme algısını anlamlı bir şekilde açıklamasının öngörülebilir, doğal bir sonuç olduğu söylenebilir. Etkili farklılık yönetimi daha iyi örgütsel özdeşleşmenin gelişimine katkı sağlamalıdır (Mckay, Avery ve Morris, 2008).

Örgütsel özdeşleşmenin örgüt açısından son derece geçerli bir bireysel çıktı olduğu söylenebilir. Zira örgütün faydasına en uygun olan kararlara gözetici yokluğunda bile aşinalığı artıran özdeşleşme yönetim açısından avantajlıdır (Miller, Allen, Casey ve Johnson, 2000: 629). Yine, özdeşleşme ile çalışanlar kendi istekleriyle örgütlerini destekleyici davranışlara yönelecek ve örgüt yararına gönüllü olarak daha fazla çaba sarf edeceklerdir (Boen ve diğerleri, 2006 Aktaran: Çakınberk, Derin ve Demirel, 2011). Bununla birlikte, yüksek düzeyde örgütsel özdeşleşme algısı gerek öğrenci gerek okul kaynaklı olmak üzere farklı sorunların öğretmenler tarafından benimsenmesi ve onların çözümü için çaba sarf edilmesine katkı sunar (Yıldız, 2013: 255). Dolayısıyla okulun amaçlarına ulaşması adına yöneticilerin yüksek düzeyde öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmelerini sağlayıcı yönetsel yaklaşımları benimsemelerinin önemli olduğu söylenebilir. Örgütsel özdeşleşme bir karar alırken, farklı alternatifler arasında seçim yaparken, bireyin kendi görevini çalıştığı birimin değerlerini ve çıkarlarını (ilgi alanlarını) dikkate alarak değerlendirme yaparken yer bulur (Tompkins ve Cheney, 1983 akt: Miller, Allen, Casey ve Johnson, 2000: 628). Bu araştırma sonucu kapsamında, ilgili yönetsel yaklaşımlardan birinin farklılıkların yönetimi olduğu görülmektedir. Mevcut araştırma farklılıkların yönetimine ilişkin öğretmen algılarının değişmesinin örgütsel özdeşleşme algısında anlamlı bir şekilde değişiklik oluşturduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyetini değişkeni %9 oranında anlamlı bir şekilde yordadığı görülmektedir. Ogunfowara (2012) araştırmasında algılanan farklılıkların yönetimi ile çalışanların işte kalma niyeti (intent to remain) arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Hsiao, Auld ve Ma (2015) ise algılanan örgütsel farklılık ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmiştir. Hinkin ve Tracey (2000) kurum içi çeşitliliğin ve farklılık programlarının işten ayrılma niyetini ve gerçekleşen işten ayrılma oranlarını azaltabildiğini ortaya koymuştur (Hsiao, Auld ve Ma, 2015).

Farklılıkları nedeniyle işyerinde dışlanan, ötelenen çalışanlarda işten ayrılma niyetinin oluşması da kaçınılmaz bir durum olarak görülebilir. Farklılıkların yönetimi ile örgütsel performans (Choi ve Rainey, 2010; Pitts, 2009), iş memnuniyeti (Pitts, 2009), örgütsel bağlılık (Magoshi ve Chang, 2009) değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık ve iş doyumu ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü bir ilişki söz konusudur (van Knippenberg ve van Schie, 2000). Bu araştırmalar ile mevcut araştırma sonuçları birlikte değerlendirildiğinde, farklılıkların yönetiminin işten ayrılma niyetine önemli ölçüde etki ettiği söylenebilir.

İşten ayrılma niyetinin örgütü farklı açılardan etkileyeceğini söylemek mümkündür. Çalışanların işten ayrılmaları şirketlere dolaylı yüksek bir masraf çıkarır, verimli, etkili müşteri hizmetlerine engel olur ve yarışmacılığın altını kazar (Hsiao, Auld ve Ma, 2015: 104). Yüksek işten ayrılma, ki çalışan sadakatinin yetersizliğinin göstergesinin bir şeklidir, mesleki tatminin yetersizliği, kötü çalışma şartları, düşük tazminat ve uygun miktarda olmayan sigortaya bağlanabilir (Ineson, Benke ve László, 2013). İş doyumu belirgin bir biçimde işten ayrılma niyeti ile anlamlı bir korelasyon içerisindedir (Biswas, 2010). Çalışanlarda işten ayrılma niyetinin yüksek olmasının tüm örgütleri olumsuz etkilemesinin söz konusu olmasına rağmen okul gibi örgütleri etkilemesinin daha derin olduğu söylenebilir. Zihninde işten ayrılmayı düşünen bir öğretmenin verimli olması, öğrencilere gereken ölçüde bir kazanım sağlaması çok zor bir durumdur. Bununla birlikte, dönem ortasında işten ayrılma niyetinin uygulama aşamasına geçmesinin eğitim öğretimi önemli ölçüde etkilemesi kuvvetle muhtemeldir. Bu nedenle, okul yöneticilerinin öğretmenlerde işten ayrılma niyetinin oluşmasını önlemesi önemli bir kazanım olacaktır.

Sonuç olarak, farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgüt özdeşleşme algısında pozitif ve işten ayrılma niyetinde negatif olmak üzere etkili olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin farklılıklara saygı duymasının, farklılıkları bir zenginlik olarak görmesinin yanı sıra yönetim sürecinde farklılıklardan yararlanmasının, görevlendirmelerde farklılıkları dikkate almasının, farklılıklarla ilgili düşüncelerin rahat bir şekilde ortaya konacağı, tartışılabileceği ortamlar oluşturmalarının ve farklı kültürden gelen öğretmenlerin kaynaşmaları için çeşitli etkinliklerin yapılmasının önemli olduğu ifade edilebilir. Okullarda farklılıkların etkili bir şekilde yönetilmesinin öğrenci başta olmak üzere okul ile ilişkisi olan diğer birey ve kurumları da olumlu etkileyebileceği söylenebilir. Eğitim örgütlerinin her yıl yenilenen dinamik bir yapı olduğu söylenebilir. Her dönem kendi bünyesinde yeni görüşlere, kültürel farklara, cinsiyet, ırk, dil gibi bireysel farklılıklara dayelik yapmaktadır. Okullarında farklılıklara saygıyı hisseden, gören öğrencilerin dolaylı bir şekilde farklılıklara hoşgörüyle yaklaşmayı, farklı görüş ve düşünceleri saygıyla karşılamayı öğrenmelerinin daha çabuk olacağı söylenebilir. Ayrıca, farklılıkların yönetiminin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisine yönelik araştırmaların çeşitli eğitim kademelerinde de yapılması, farklılıkların yönetiminin iş doyumu, örgütsel performans gibi çıktılar üzerindeki etkisinin araştırılması, farklılıkların yönetiminin etkisini daha detaylı inlemek amacıyla nitel araştırmaların yapılmasının önemli olduğu belirtilebilir.

## Kaynaklar

- Ak, B. (2008). Güvenirlilik Analizi. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri (Editor: Şeref Kalaycı). Ankara: Asil Yayıncılık.
- Akpınar, A. (2014). Okullardaki insan ilişkileri düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasındaki ilişki. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Uşak.
- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama*. Yayımlanmamış Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Ashforth, B. E. and Mael F. (1989). Social Identity Theory and the Organizations. *Academy of Management Review*. 14: 20-39.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde Farklılıkların Yönetimi Ölçeğinin Uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46.
- Balay, R., Kaya, A. ve Geçdoğan-Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri*
- Balyer, A. ve Gündüz, Y. (2010). Yönetici ve öğretmenlerin okullarında farklılıkların yönetimine ilişkin algılarının incelenmesi. *Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 32, 25-43.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. Oxford Brookes University - Business School. *Creativity and Innovation Management*. 14(2). 169-175.
- Başar, U. (2010). Örgütlerde çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerine olan etkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. Uluslararası 8. Bölge, ekonomik ve yönetim kongresi bildiriler kitabı.
- Bayram, N. (2009). Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi. Ezgi Kitabevi. Bursa.
- Bayram, N. (2010). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş AMOS uygulamaları*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bhadury, J., Mighty, E. J., and Damar, H. (2000). Maximizing workforce diversity in project teams: a network now approach. *Omega*. 28.143-153
- Biswas, S. (2010). Relationship between psychological climate and turnover intentions and its impact on organisation al effectiveness: A study in Indian organisations. *IIMB Management Review*, 22, 102-110. doi:10.1016/j.iimb.2010.04.013
- Buchanan, B. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, 4, 533-546.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

- Choi, S. and Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in U.S. federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. *Public Administration Review*. 70(1), 109-121.
- Cole, B. and Salimath, M. (2013). Diversity Identity Management: An Organizational Perspective. *Journal of Business Ethics*. 116(1), pp.151 - 161.
- Cotton, J. L. and Tuttle J. M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with Implications for Research. *The Academy of Management Review*, 11- 1, 55-70. : <http://www.jstor.org/stable/258331>
- Cox, T. H. and Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*. 5(3).
- Çakınberk, A., Derin, N. ve Demirel, E.T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 3/1, 89-121
- Çetin, N. (2009). İlköğretim okullarında yöneticilerin öğretmenler arasındaki farklılıkları yönetme yeterlilikleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi. Sakarya.
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, B. (2014). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları* (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Diversity Annual Report. (2000). <http://www.imf.org/external/np/div/2000/> adresinden indirilmiştir (Erişim Tarihi: 13.01.2014).
- Dutton, J., Dukerich J. and Harquail, C. V. (1994). Organizational Images and Membership Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 34: 191-206.
- Erel Yetim, A.E. (2010). Genel liselerde örgütsel iletişim ile öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmeleri arasındaki ilişki. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi üniversitesi, eğitim bilimleri enstitüsü. Ankara.
- Ergül, H. F. ve Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların yönetimi ölçeğinin geçerlik güvenirlik çalışması. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 22.
- Esty, K., Griffin, R. and Hirsch, M. S. (1995). Workplace diversity: A Manager's guide to solving problems and turning diversity into a competitive advantage. [www. http://books.google.com](http://books.google.com) (Erişim Tarihi: 03.02.2014)
- Foxman, E. and Easterling, D.. (1999). The Representation of diversity in marketing principles texts: An exploratory analysis. *The Journal of Education For Business*, 74(5), 285-288.
- Gilbert, J. A. & Ivanchevich, J. M. (2001) Effects of diversity management on attachment. *Journal of Applied Social Psychology*, 3 (7), 61-76.
- Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. South Western: Cengage Learning.
- Griffin, R. W. and Moorhead, G. (2010). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. South Western: Cengage Learning.
- Güleş, H. (2012). Örgütlerde farklılıkların yönetimi: Okullara ilişkin bazı çıkarımlar. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 5(8), 615-628.
- Hicks-Clarke, D. and Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organizational attitudes and perceptions. *Personnel Review*. 29(3).
- Hsiao, A., Auld, C. and Ma, E. (2015). Perceived organizational diversity and employee behavior. *International Journal of Hospitality Management*. 48 (2015) 102–112. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.04.009>
- Hubbard, E. E. (2004). *The Manager's pocket guide to diversity management*. Published By: Harward Press. 22 Amherst Road Amherst. U.S. and Canada.
- Ineson, E. M., Benke, E. and László, J. (2013). Employee loyalty in Hungarian hotels. *International Journal of Hospitality Management*. 32 (2013) 31–39. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.001>



- Kurtulmuş, M., & Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1324-1341. doi:[10.14687/ijhs.v13i1.3597](https://doi.org/10.14687/ijhs.v13i1.3597)
- Ingersoll, R. (2001). Teacher Turnover, Teacher Shortages, and the Organization of Schools. CPRE Research Reports. Retrieved from [http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1069&context=cpre\\_researchreports](http://repository.upenn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1069&context=cpre_researchreports)
- İşcan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 160-177.
- Jackson, S.E. and Joshi A. (2004). Diversity in social context: A multi-attribute, multi-level analysis of team diversity and performance in a sales organization. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 675-702
- Jones, C. and Volpe, E. H. (2010). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*. DOI: 10.1002/job.694
- Kalemci Tüzün, İ. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi; uygulamalı bir çalışma. Yayımlanmamış Doktora tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Karademir, T., Çoban, B., Devicioğlu, S. Karakaya, Y. E. & Yücel, A. S. (2012). Güzel sanatlar ve spor lisesi yönetici ve öğretmenlerinin farklılıkların yönetimi konusundaki görüşleri. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 6(1).
- Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (7. Basım). Ankara: Alkım Yayınları.
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba, K., Plett, A. and von Unruh, K. (2007). Farklılıkların Yönetimi için eğitim el kitabı. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=1474&langId=tr> (Erişim Tarihi: 14.01.2014)
- Kelman, H. C. (1961) Processes of opinion change. *Public Opinion Quarterly*, 25, 57-78.
- Kim, S. S., Im, J., and Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*. 48, 68–82.
- Knouse, S. B. (2008). Issues In Diversity Management. (DEOMI-Report 08-04). Patrick Air Force Base, FL: Defense Equal Opportunity Management Institute.
- Kurtulmuş, M. (2014). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi. Yayımlanmamış doktora tezi. Dicle üniversitesi. Eğitim bilimleri enstitüsü. Diyarbakır. Türkiye.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L, and Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*. 38 (2001) 233–250
- Liu, S, and Onwuegbuzie, A. J. (2012). Chinese teachers' work stress and their turnover intention. *International Journal of Educational Research*. 53. 160–170. doi:10.1016/j.ijer.2012.03.006
- López, M. C. (2008). School management in multicultural contexts. *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice*. 11(1).
- Lumby, J. and Coleman, M. (2007). *Introduction: Diversity, leadership and education* [http://www.sagepub.com/upm-data/14398\\_Lumby\\_Chapter\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/14398_Lumby_Chapter_1.pdf) adresinden 10.04.2013 tarihinde indirilmiştir.
- Mael, F. and Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal Of Organizational Behavior*. 13, 103-123.
- Magoshi, E. and Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business*, 44.
- Maldonado, R. W., Dreachslin, J. L., Dansky, K.H., Souza, G. D. and Gatto, M. (2002). Racial/Ethnic diversity management and cultural competency: The case of pennsylvania hospitals. *Journal of Healthcare Management*. 47(2).

- Kurtulmuş, M., & Karabıyık, H. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel özdeşleşmesine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *International Journal of Human Sciences*, 13(1), 1324-1341. doi:[10.14687/ijhs.v13i1.3597](https://doi.org/10.14687/ijhs.v13i1.3597)
- Mamman, A. (1996). A Diverse in a Changing Workplace. *Organization Studies*, 17/3, 449-477.
- Mannix, E. & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in The Public Interest*, 6(2).
- Mazur, B. (2010). Cultural diversity in organisational: theory and practice. *Journal of Intercultural Management*, 2(2).
- McKay, P. F., Avery, D. R., and Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employeesales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, 61, 349-374.
- Memduhoğlu, H. B. (2007). *Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre Türkiye’de kamu liselerinde farklılıkların yönetimi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K., and Johnson, J. R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13 (4), 626-658.
- Morrison, M., Lumby, J. and Sood, K. (2006). Diversity and diversity management: Messages from recent research. *Educational Management Administration ve Leadership*, 34(3).
- Ngema, J. A. (2009). *An investigation of the role of the primary schools principals in managing diversity*. Unpublished Master’s dissertation. University of Zululand.
- O’Reilly, C. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3).
- Ogunfowara, A. (2012). Diversity Management: The Effects on Cultural Workgroup Processes and Outcomes. Masters thesis, National College of Ireland. <http://trap.ncirl.ie/id/eprint/768>
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi. *TSA*, 14 (1) , 237-250.
- Paré, G. and Tremblay, M. (2007). The Influence of High-Involvement Human Resources, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Citizenship Practices, Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions. *Group & Organization Management*, 2007 32: 326 DOI: 10.1177/1059601106286875
- Pitcher, P. and A. D. Smith (2001). Top Management Team Heterogeneity: Personality, Power, and Proxies. *Organization Science* 12(1). 1-18.
- Pitts, D. (2009). Diversity Management, job satisfaction, and performance: Evidence from U.S. Federal Agencies. *Public Administration Review*, 69(2), 328-338.
- Polat, M. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması, Yayınlanmamış Doktora tezi. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Kara Harp Okulu savunma bilimleri dergisi*. [http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben\\_dergi/91/Makale8.pdf](http://www.kho.edu.tr/akademik/enstitu/savben_dergi/91/Makale8.pdf)
- Reichenberg, E. N. (2001). Best practices in diversity management. *International Personel Management Association*, 1(7).
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2), 164-177.
- Rijamampianina, R. and Carmichael, T. (2005). General issues in management: A pragmatic and holistic approach to managing diversity. *Problems and Perspectives in Management*, 1.
- Rosado, C. (2006). What do we mean by “Managing diversity”? *Workforce Diversity*, 3. Saxena, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76-85.
- Scholten, C. L., Weheliye, A. J. and Wolfram, A. (2009). Institutionalisation of gender and diversity management in engineering education. *European Journal of Engineering Education*, 34(5).
- Sheau-Yuen Yeo, M. A. (2006). *Measuring organizational climate for diversity: A construct validation approach*. Unpublished Doctoral Thesis. The Ohio State University.

- Sluss, D. M., Klimchak, M. and Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*. 73. 457-464
- Tak, B.ve B.A. Aydemir (2004), “Örgütsel Özdeşleşme Üzerine İki Görgül Çalışma”, 12. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*. 17, 3- 12. doi:10.1016/j.colegn.2009.05.001
- Tett, R. P., and Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*. 46
- Thomas, D. A. and Ely, R. J. (1996). Making differences matter; A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*. September-October.
- Thomas, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review*. 68.
- Thomas, R. R. (1999). Diversity management: Some measurement criteria. *Employment Relations Today*. 25(4).
- Tüzün, İ. K. (2006). Örgütsel güven, örgütsel kimlik ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi: uygulamalı bir çalışma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. and Tissington, P. A. (2005). Identification in Organizational Contexts: Linking Theory and Research From Social and Organizational Psychology. *International Journal of Management Review*, 3, 4, 265-283.
- Van Knippenberg, D. ve Van Schie, E. C. M. (2000). Foci and correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 73, 137-147.
- Villamil, A. M. (2007). Perceptions of Diversity Management and Organizational Attractiveness: Exploring the Gender, Ethnicity and Type of Recruitment Advertisement Effects. University of Kansas. degree of Master's of Arts.
- Visagie, J. C. and Linde, H. (2010). Evolving Role and Nature of Workplace Leaders and Diversity: A Theoretical and Empirical Approach. *Managing Global Transitions*. 8 (4), 381-403. [http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/8\\_381-403.pdf](http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/8_381-403.pdf)
- Williams, K. Y. and O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior*. 20.
- Yıldız, K. (2013). Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri İle Örgütsel İletişimleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*. 13(1). 251-272.
- Yılmaz, E. and Kurşun, A. T. (2013). Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının okullardaki farklılık yönetimi anlayışı açısından incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 38.

### [Extended English Abstract](#)

Diversity management is a set of policies that is focused on acknowledging the shift that the workforce is experiencing when it comes to engaging women and individuals from different cultural backgrounds (Villamil, 2007). Diversity management is a process including management's approach towards employees' diversities such as language, religion, race, gender, worldview, marital status and presenting managerial implementations in the direction of this approach. This process involves many approaches and implemantations as accepting diversities with tolerance, not excluding and otherising anybody because of his/her diversities, taking the diversities in consideration.

Organizational identification is defined as a perceived oneness with an organization and the experience of the organization's successes and failures as one's own (Male ve Ashforth, 1992). Turnover intention was conceived to be a conscious and deliberate willfulness to leave the organization (Tett ve Meyer, 1993). From the aspect of teaching profession, it refers to a teacher's willingness to leave the teaching profession (Liu and Onwuegbuzie, 2012)

Diversity management may affect the organization and employees from different aspects. It may be that encouraging a diverse work-force and practising diversity management could lead to higher job satisfaction and lower levels of turnover intention (Choi and Dickson, 2009 cited by: Hsiao, Auld ve Ma, 2015). Paré ve Tremblay (2007) revealed that human resources implementations and organizational justice variables affected turnover intention significantly. In this context, it is thought that diversity management will affect organizational identification and turnover intention significantly in present study.

The main purpose of research is to determine whether diversity management predicts teachers' organizational identification and turnover intention or not. With in the frame of this main purpose, it has searched for answers to following sub-purposes.

- 1- According to gender, do the teachers' perceptions about diversity management, organizational identification and turnover intention levels differ significantly?
- 2- According to union membership, do the teachers' perceptions about diversity management, organizational identification and turnover intention levels differ significantly?
- 3- Does the diversity management variable predict organizational identification and turnover intention variables significantly?

The research carried out with survey model. 326 teachers who are in charge at official high schools in Diyarbakır in 2014-2015 school year constituted the sample of the study. It was seen that sample of the study ranged as 41,5 % male, 53,4 % female (5,1 % not stated) according to gender, 27,5 % 20-30 years, 49,6 % 31-40 years and 18,5 % 41 years and above (4,5 % not stated) according to the age range.

Diversity management scale developed by Ergül and Kurtulmuş (2014), organizational identification scale developed by Mael and Ashforth (1992) and turnover intention scale developed by Sheau-yuen Yeo (2006) were used in the study. For normality distribution, skewness and kurtosis values were taken in consideration. In accordance with skewness and kurtosis values, it can be said that the scores of diversity management scale ( $S = -.23$ ;  $K = -1,04$ ), organizational identification scale ( $S = -.29$ ;  $K = -.74$ ) and turnover intention scale ( $S = 1,25$ ;  $K = ,38$ ) didn't deviate from normal significantly.

According to gender variable, that teachers' diversity management perceptions and organizational identification levels didn't differ significantly ( $p > .05$ ); but their turnover intention levels differed significantly ( $p < .05$ ) is understood. It was seen that in comparison with females, males' turnover intention levels which differed significantly according to gender are higher. It was understood that as to union membership variable, teachers' diversity management perceptions, organizational identification and turnover intention levels didn't differ significantly ( $p > .05$ ).

That diversity management variable predicted organizational identification and turnover intention variables significantly was seen. In other words, it is possible to say that diversity management variable explained % 22 in the change of organizational identification scores and % 9 in the change of turnover intention scores.

It can be said that employees' organizational identification perceptions will be affected considerably in work environments where diversities are welcomed, accepted and respected at baseline level. For an employee's identification with an organization and being attracted to an organization, that the employee is situated under diversity management for a long time is an important manner and method (Villamil, 2007).

Although it is thought that the employees' high turnover intention affects all organizations negatively, it can be said that this situation affects organizations as school more deeply. That a teacher thinking to turnover become productive and provides attainments for his/her students sufficiently is a very difficult situation. However, it is highly probable that carrying into action of

turnover intention in midterm affects education considerably. Because of this, that school administrators prevent occurring of teachers' turnover intention will be an important gain.

It is understood that diversity management affects teachers' organizational identification perceptions and their turnover intentions negatively. Therefore, it is important to state that administrators respect to diversities and see the diversities as richness furthermore they benefit from diversities in management process, take diversities into consideration for assignments, establish an environment that diversities will be revealed and discussed easily and conduct different activities that enables teachers cohere with eachother. Moreover, it can be said that being managed of diversities effectively could influence especially students and other relevant individuals and institutions positively.

Besides, it is important to state that doing researches regarding the effect of diversity management on organizational identification and turnover intention at different education grades, investigation of diversity management's effects on outcomes as job satisfaction, organizational performance, doing qualitative researches for investigating the effect of diversity management in more detail.